

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 15520051301362

UDC_____

硕士 学位论文

F 医院绩效管理体系的构建——以临床科室为例

**The Construction of Performance Management System
in F Hospital—Taking Clinical Department as an Example**

谷 巍

指导老师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2 0 0 8 年 4 月

论文答辩时间: 2 0 0 8 年 6 月

学位授予日期: 2 0 0 8 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适应本规定。

本学位论文属于

1. 保密（ ），在年解密后适应本授权书。
2. 不保密（ ）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

论文摘要

随着中国医疗改革的深入和医疗市场的开放，外资、民营、个体等各种规模和性质的医疗机构大量涌现，医疗市场的竞争日趋激烈。一直占医疗行业垄断地位的公立医院也前所未有地面临多方面的竞争压力。在现有体制下，如何紧扣医院发展战略，通过发挥职工的积极性和主动性来提高医院运行绩效和竞争力，对于最终实现医院战略目标是至关重要的。绩效管理系统是挖掘人力资源潜力、统一员工和部门行动、贯彻医院发展战略的有力武器，是人力资源管理工作最重要的内容之一。

本文以一所大型公立综合性医院—F 医院为研究对象，主要以现代绩效管理理论为指导，在对 F 医院现有绩效管理体系深入分析基础上，运用平衡计分卡、关键绩效指标和目标管理等现代绩效考核方法，构建了 F 医院新的临床科室绩效管理体系，以此说明 F 医院绩效管理体系的构建过程。

本文分为四章。第一章为 F 医院现实情况分析。主要找出影响 F 医院绩效的重要因素，分析现有绩效考核体系存在的问题及原因，为基于战略的绩效管理系统设计指出了重点与方向。第二章介绍了现代绩效管理理论和国内外医疗机构应用绩效管理的现状，说明了绩效管理对医院运行和发展的重要意义。第三章探讨建立适合 F 医院现状的绩效管理体系。以现代绩效管理理论为依据，在 F 医院绩效管理存在问题和原因分析基础上，详细阐述了新绩效管理系统的建立过程。其中以绩效考核指标体系的建立为重点，用平衡计分卡法和关键绩效指标法探讨建立医院、临床科室和临床医生绩效考核指标体系。第四章总结和归纳了研究的重要结论。

通过研究，本文认为 F 医院结合自身实际情况，以先进的绩效管理理论为指导改进原有考核模式，建立新的临床绩效管理系统不仅是可行的，而且对于临床绩效的改善是有效的。同时，该研究结论对于我国众多公立医院应该具有借鉴意义。

关键词：F 医院；临床科室；绩效管理

Abstract

Along with the deepening reform of China health care system and the opening of its health care market, many kinds of medical institutes teem in recent years including foreign hospitals, private owned hospitals and private practices. The competition in Chinese medical market becomes more and more serious. The public hospitals which have been being the monopoly in Chinese medical industry are now also facing much competitive force for the first time. So it's the most important work to improve the hospital performance and competition through high staff enthusiasm and go-aheadism in work. That is also the right way of implementing the hospital strategy goal based on the existing system. While performance management system is an effective method of exploring staff potential, unifying the behavior of staff and organization as well as carrying out the hospital strategy. It is also one of the most important works of the Human Resource management.

F hospital—a big general public hospital, is the object of this thesis. The study on the hospital performance takes clinical departments as an example to construct performance management system under the theory of modern performance management. The new system is based on the deep analysis of existing performance management system in F hospital. And the construction uses the methods of Balanced Score Card, Key Performance Indicators and Management by Object.

This thesis consists of four chapters. The first chapter is the analysis of the existing situation of F hospital. Its mainly content is to find out the influence factors on F hospital performance and analyze the problem and reason of the existing performance management system. Chapter two is mainly an explanation about the theory of modern performance management. Furthermore, there is an introduction about the application of performance management in domestic and abroad hospitals. Chapter three is to discuss

the setting up of new clinical performance management system in F hospital. The content includes the analysis of problems and reasons in existing performance management system, the procedure of constructing new performance management system in F hospital. About the new system, the design of performance indicator system is the emphasis. The thesis carries on the systematic design of performance indicator system utilizing BSC, KPI methods which include performance indicators of hospital, department and doctor. In the last chapter, conclusions are made basing on the above study.

Through the study I think that it is feasible to construct new clinical performance management system based on F hospital's situation and under the guidance of performance management theory. It would be effective for the promotion of clinical performance. At the same time, the conclusions also have model significance to other public hospitals, which face the similar difficulties.

Key Words: F hospital; Clinical Department; Performance Management

目 录

前言	1
一、本文的研究背景	1
二、写作动机	4
三、研究意义	4
四、本文研究的主要内容与方法	4
第一章 F 医院概况及绩效考核现状	6
第一节 F 医院概况	6
第二节 F 医院组织机构和人力资源构成分析	9
第三节 F 医院绩效考核的历史	14
第四节 F 医院临床科室绩效考核现状	17
第二章 绩效管理在医院管理中的应用	31
第一节 绩效管理概述	31
第二节 建立科学的绩效管理体系对于 F 医院的意义	34
第三节 国内外医院绩效管理模式借鉴	35
第三章 F 医院临床科室绩效管理体系的构建	39
第一节 新绩效管理体系构建的目的和基础	39
第二节 构建临床科室绩效管理体系的指导理论和原则	41
第三节 临床科室绩效管理体系的构建和实施	43
第四节 临床科室绩效考核结果的应用	57
第五节 绩效管理体系的实施要求	59
第四章 本文主要结论	62
致谢	64
参考文献	65
附件	67

CONTENTS

Preface	1
Section I Research Background	1
Section II Writer's Motivation	4
Section III Significance of the Thesis	4
Section IV Primary Content and Methods of the Thesis	4
Chapter One General Situation of F Hospital and Outline of Its	
Performance Evaluation	6
Section I General Situation of the F Hospital	6
Section II Analysis for the Framework and Human Resource of F Hospital	19
Section III History of the Performance Evaluation in F Hospital	14
Section IV Status Quo of the Performance Evaluation for the Clinical	
Departments in F Hospital	17
Chapter Two Application of Performance Management in Hospital 's	
Management	31
Section I Summarization of Performance Management	31
Section II Importance of Setting up Performance Management System in F	
Hospital	34
Section III Reference of Performance Management in Domestic and Abroad	
Hospitals	35
Chapter Three Construction of Clinical Performance Management	
System in F Hospital	39
Section I Intention and Basis of Setting up New Performance Management	
System	39
Section II Theorys and Principles in Setting up New Performance Management	
System	41

SectionⅢ	Construction and Implement of Clinical Performance Management System	43
Section IV	Application of the Result of Clinical Performance Evaluation...	57
Section V	Demand of Implementing the New Performance Management in F Hospital	59
Chapter Four	Epilogue.....	62
Acknowledgment	64
Reference	65
Attachement	67

厦门大学博硕士论文摘要库

前言

一、 本文的研究背景

1, 医疗机构的使命和发展沿革

自新中国成立以来，医疗事业就作为我国的一项重要公益事业发挥着治病救人，为社会大众和社会发展服务的职能。

公立医院长期在计划经济体制下运行和发展，主要体现了医院的公益性质。伴随着经济体制改革带来的经济发展，人们的健康需求也快速提高，计划经济体制下建立和发展起来的医院开始出现了不适应的现象。然而，20 世纪 80 年代由于卫生资源的总量不足曾出现了“看病难、住院难、手术难”的现象。这种现象对于在政府全力扶持下，长期处于垄断地位，一直以老大哥居的大型公立医院来说更是增加了许多的倨傲。因此，尽管中国的市场经济在不断发展，但对医院的冲击相对要小得多，处于卖方市场的医院管理者和医务人员依然很少有经营意识、竞争意识，服务意识也很淡漠。

为了缓解这一问题，在国家政策的鼓励下，1980 年至 1990 年 10 年间，不同形式举办的医疗机构开始逐步出现，弥补了政府卫生资源的不足，同时也为医疗市场的竞争埋下了伏笔。随着我国市场经济体制的深化，医疗服务成本增加，医疗费用上涨迅速，医疗服务体系首次出现了由供给不足向“需求”不足的转变。20 世纪的最后 10 年时间里，全国门诊就诊人次下降了 15%，住院人数下降了近 10%，病床使用率下降了 20%。由资源供给不足的“看病难”换成了因居民购买力不足所致的“看病贵、看病难”。¹ 这种现象导致的最直接后果就是，民众和医疗机构之间的冲突越来越明显和尖锐。

进入 21 世纪以来，随着经济体制改革的深入及国家对医疗卫生事业改革的推进，医疗市场的格局已打破由国有医院占绝对优势的垄断局面，市场竞争越来越严峻，公立医院的行业地位岌岌可危。

2, 公立医院外部竞争环境

¹ 数据来源：“我国医疗卫生体制改革若干问题的思考与建议”，《中国医院管理》2007 年 10 月第 10 期，

随着近年来国家医疗保障制度的改革，患者可自主选择医院，个人承担部分医疗费用，医药分开核算等措施，为医疗制度的改革和医疗市场的公平竞争环境的形成打下了基础。

一方面，医疗市场逐步成熟，且这个市场的门槛逐步降低，进入竞争者众多。首先，医疗卫生行业改革后，政府由控制准入转变为提倡利用私人资本创建医院，民营医疗机构在 21 世纪初的几年时间里曾出现了设立高潮。尤其是加入 WTO 后，外资获准进入国内医疗市场，加剧了行业的整体竞争态势，现有医疗体制面临着来自国外先进医疗管理体制的竞争。2008 年，新医改方案将敲定，给医疗健康行业带来巨大利好是毋庸置疑的。据报道，目前有近 600 亿美元的资本在关注中国的医疗市场，亟待开拓。几年间发展迅速的民营医疗机构无论从数量还是规模上都有很大提高，到 2006 年底，厦门地区民营医疗机构近 900 所，设置病床的民营医院已达 20 余家。其次，在新医改方案中表明，政府在未来几年内将大力建设社区医疗机构、农村新型合作医疗点，城市社区医疗和“新农村合作医疗”试点覆盖面 2010 年基本覆盖城镇和农村居民。¹ 此外，个体诊所的不断发展也将使医疗细分市场中低端需求的部分病患分流。第三，外资、民营医院和个体医疗机构的发展使得病患者有更大的选择范围，因此讨价还价的能力增强；另外，政府行为及社会舆论对于医疗费用的控制的关注将一定程度上影响病患者对价格的敏感度。第四，今年即将开业的厦门长庚医院将是福建省乃至全国范围内迄今为止规模最大、管理体系最健全、服务理念最完善的综合性医院，在一定时期内必将加剧整个厦门以及闽西南地区医疗机构间的竞争。这个在台湾创造了医疗行业神话，对台湾地区医疗格局和政策的调整造成重大影响的医疗航母的到来，对我国整个行业内部的从业机构都是一个巨大威胁。另一方面，国家对公立医院的投入越来越少，部分地区政府甚至不再投入。公立医院已不得不面对全面的市场竞争。公立医院已不仅仅是以往的福利性卫生保障单位，也不再是政府政策保护伞下的市场垄断者，而逐步发展成为一个知识密集，经营相对独立，高风险、高竞争的经济实体。

纵观我国医疗市场近二十年的竞争大致可分为四个阶段：以先进设备提高竞争力取胜；靠医疗技术和专家声誉取胜；进入到本世纪后从技术竞争又发展到服务竞争；目前正从服务竞争发展到战略竞争。而战略竞争的法宝是打造医院的核心竞争

¹ 数据来源：中国证券网-上海证券报. <http://www.sina.com.cn> 2008 年 01 月 08 日.

力。绩效管理（Performance Management, PM）作为一个将组织战略、资源、业务和行动有机结合的完整的管理体系，在打造核心竞争力的过程中愈来愈受到医院管理者的重视。

3, 医院内部压力分析

由于长期计划经济和事业单位体制造成的影响，上级主管部门和医院领导的注意力主要放在承担了多少政府任务、完成了多少诊疗量和疑难病人、获得了多少奖励等方面，多数医院的领导对医院的运行绩效关心甚少。及至政策的变革，医疗市场的放开，竞争甚至生存的压力接踵而来，医院的绩效成为了院领导不得不关心和高度重视的问题。

但现实情况是：一方面，院领导下大力气甚至聘请专家组织制订短期、中期、长期发展规划、任期目标，大会宣讲，小会研讨，全面发动群众；然而，各种会议和活动结束后，职工照旧我行我素，按照工作惯例工作，医院的战略发展意图很难得到贯彻。究其原因，并不是职工不关心医院发展，不听从领导指挥，而是战略规划对于大多数职工来说更象是一种口号，是领导的事情，与自己的日常工作能力和距离遥远，是职工力不能及的大事。因此，医院的战略规划往往作为工作成果的象征和各种检查的重要材料而被束之高阁。

另一方面，尽管各职能管理部门都有从相应管理角度设立的考核制度，但都以各自职责的完成为目的，各行其事。院领导对各部门整体运行绩效模糊不清，对各临床科室的考核多以片面指标、日常印象或特殊事例衡量，往往存在较大偏差，使得科室管理松散，科室工作的关注点与医院的发展思路不一致甚至背离；另外，为了生存和发展，经济利益或社会效益成为许多科主任们的首要追求。这种片面的追求或者导致医疗纠纷事故频发、患者投诉频繁，或者在科室处于亏损状态下还盲目扩大规模；职工绩效工资分配平均主义现象较为严重，干好干坏差别不大，职工积极性不能很好的发挥；对职工的考核没有客观、量化的依据，常以主管印象和较片面的资料进行判断，公平、公正性不够，很难获得职工信服，职工中存在不少的抱怨和不满情绪。在各类医疗机构迅速增加，人才争夺战愈演愈烈的情况下，近两年专业人员离职率呈上升趋势，医院领导感受到了前所未有的压力。

无论从医院、院领导还是职工角度考虑，都需要尽快建立一种有效的运行机制来解决目前的困境。

二、写作动机

人力资源是作为服务性质的医院最宝贵的资源，是医院竞争力的核心所在。而如何更科学的用好、开发好医院的人力资源，使人才能够充分发挥其积极性和创造性，为医院的发展战略服务，是医院管理中最重要内容。从人力资源管理角度而言，绩效管理系统是挖掘人力资源潜力、统一员工和部门行动、贯彻医院发展战略的有力武器，是人力资源管理工作最重要的内容之一。

但在，我国许多公立医院的实际人事管理工作中，绩效管理这项内容却是缺失的，现有的一些考核内容或者由财务部门承担，或者单独成立部门，往往不够全面，效果不佳。随着医疗竞争的加剧，越来越多的现代管理理念逐步渗入到医院管理工作中。就 F 医院而言，从面临的现实问题入手，结合医院实际情况，运用现代绩效管理理论和技术建立起一套科学合理、可操作性强的医院绩效管理体系，对于提高职工士气、改善医院管理、增强竞争力，赢取竞争优势，实现医院战略目标无疑是至关重要的。

因此，从本人工作角度和个人兴趣出发，希望对此问题进行较为深入的探讨，籍以为今后医院此项的工作开展提供一些借鉴和帮助。

三、研究意义

医院绩效管理是围绕一个医院发展目标而建立的促进医院战略成功实施的体系，是医院管理者基本的工作方式。一套科学合理的绩效管理体系对于贯彻医院的发展思路，协调统一职工、部门和医院的步伐，调动医护人员积极性以增强在医疗市场的核心竞争力等方面是至关重要的。本文通过研究探讨建立医院的绩效管理系统，希望对 F 医院的实际管理起到抛砖引玉的作用。另外，本文是以一所即将面临激烈市场竞争的大型综合性公立医院为研究对象，从其存在的现实问题入手进行分析，并提出改进方案和建议，一方面有很强的针对性，另一方面该研究结论对于我国众多的有着相同发展轨迹和管理体制，面临相似竞争挑战的公立医院应该具有很好的借鉴意义。

四、本文研究的主要内容与方法

本文的主要研究内容为 F 医院绩效管理系统的建立。采用资料分析与调查研究相结合，定性与定量分析相结合的方法。前言部分介绍论文的研究背景和写作意义，通过医院内外环境分析和医院面临问题的阐述说明建立医院绩效管理系统的重要

性；第一章为 F 医院现实情况分析。通过医院概况和医院战略分析，了解医院发展目标和优劣势，探讨影响医院绩效的重要因素；以现代绩效管理概念和程序分析现有绩效考核体系存在的问题及原因，为基于战略的绩效管理系统设计指出了重点与方向。第二章介绍绩效管理在医院管理中的应用。概述了现代绩效管理理论、主要方法及特点，分析了国内外医疗机构应用绩效管理的现状，为下一步新的绩效管理体系的建立提供理论基础。第三章探讨建立适合 F 医院现状的绩效管理体系。详细阐述了基于战略的绩效管理系统的建立过程，进行了绩效管理体系建立的框架与内容的设计，并遵循 PDCA 循环法则将基于战略的绩效管理系统的实施环节进行了划分和探讨，对绩效考核结果的应用体系和实施要求进行了分析。其中以绩效考核指标体系的建立为重点，用平衡计分卡法和关键绩效指标法探讨建立医院、临床科室和临床医生绩效考核指标体系。第四章总结和归纳了研究的重要结论。

第一章 F 医院概况及绩效考核现状

第一节 F 医院概况

F 医院是一所集医疗、教学、科研、预防为一体的大型综合性三级甲等医院，在厦门的卫生事业中发挥着举足轻重的作用，是区域卫生系统中具有重要影响力的大型公立医疗机构。它创建于 1937 年，前身为福建省立医院，现为福建医科大学附属医院，福建中医学院、厦门大学医学院教学医院。

一、医疗技术和学科建设

医院现开放病床 1400 余张，年门急诊量 165 万人次，年住院量 4 万余人次，均居厦门首位。现有高级专业技术人才 600 余人，硕士、博士 200 余人，享受国务院特殊津贴专家 15 人；设有临床、医技科室 48 个，其中市级重点医学中心三个，市级重点临床医学专科 4 个。此外多个专科是在厦门具有悠久历史 and 良好声誉的传统优势学科。¹

作为本地区历史最长、学科最完整的综合医院，F 医院的医疗技术和设施一直受到当地人民的信任和依赖，一批名老专家在广大市民和患者当中有口皆碑。但是，随着现代医疗技术的迅速发展，靠以往的发展思路和历史积淀下来的优势正在逐步减弱，年轻兄弟单位把握发展方向和时机，快速崛起，外资先进医院的到来，给 F 医院造成了相当大的压力。尤其是因为重视不够，医院的科研水平一直处于相对落后的局面。一是总体科研实力不足，科研档次不高。二是偏重临床实际医疗技术，未能将临床过程中很好的实践经验转化为科研成果。三是科研和学术氛围不浓厚。在现代医学发展过程中，科研水平不仅是促进临床医疗技术发展的强劲动力，也是学科地位的标志。尽管近年已经取得较大进步，F 医院目前的科研水平仍明显不足，远落后于临床医疗水平。从院领导到大多数学科带头人都已经意识到这一状况，并开始积极推动科研工作的发展。

二、管理工作

做为历史悠久的公立医院，在 70 多年的发展过程中，F 医院在沉淀了自己深厚文化的同时，也按照国家不同发展时期的要求和行业规范，形成了一套较为系统的、覆盖面广的管理制度体系。现有制度涵盖了“医务管理、护理管理、药事管理、院

¹ 数据来源：根据 F 医院对外宣传册中的数据整理。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库